

MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DE LA OFICINA DE ATENCIÓN AL
CIUDADANO DEL EJÉRCITO NACIONAL



SANDRA PATRICIA GONZALEZ BURGOS

Bogotá, D.C. Octubre 13 de 2012

MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DE LA OFICINA DE ATENCIÓN AL
CIUDADANO DEL EJÉRCITO NACIONAL



SANDRA PATRICIA GONZALEZ BURGOS

Trabajo de monografía para optar el título de Especialista en
Gestión de Desarrollo Administrativo

Asesores

CAPITÁN DEL EJÉRCITO GERMÁN ALBERTO JIMÉNEZ – Asesor Temático
DRA. CLARA INÉS DOMÍNGUEZ GARCÍA – Asesora Metodológica

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar te agradezco a ti Dios, por ayudarme a terminar esta especialización, gracias por darme la fuerza y la vida para alcanzar este nuevo logro en mi formación profesional.

A mi hija, por ser mi compañía y mi motor de superación; por toda su paciencia y comprensión.

A mi amado esposo por todo su amor, apoyo y ánimo, entregando siempre lo mejor para mi vida.

HOJA DE PRESENTACION

FACULTAD	Ciencias Económicas
PROGRAMA ACADEMICO	Especialización en Gestión de Desarrollo Administrativo
GRUPO DE INVESTIGACION	Ciencias Económicas. CIE
LINEA DE INVESTIGACION	Liderazgo y competitividad e innovación
TEMA	Proceso de Atención al Ciudadano
TITULO	Mejoramiento del Desempeño de la Oficina de Atención al Ciudadano del Ejército Nacional
PALABRA CLAVE	Atención al Ciudadano
FECHA	13 de Octubre de 2012
ASESOR TEMÁTICO	
Capitán Germán Alberto Jiménez	
ASESORA METODOLÓGICA	
Dra. Clara Inés Domínguez García	
ESTUDIANTE	
Nombre	Código
SANDRA PATRICIA GONZALEZ BURGOS	67008

CONTENIDO

RESUMEN	7
INTRODUCCIÓN	8
1. MARCO METODOLOGICO.....	10
1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	10
1.1.1. Elección del problema.....	10
1.1.2. Formulación del problema.....	10
1.1.3. Planteamiento del Problema	10
1.2. DELIMITACIONES	12
1.3. JUSTIFICACIÓN TEORICA-PRACTICA	13
1.4. JUSTIFICACION METODOLOGICA	20
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	20
1.6. MARCOS DE REFERENCIA	21
1.6.1. Marco Teórico.....	21
1.6.2. Marco Conceptual.	21
1.6.3. Marco Jurídico – Legal.....	22
1.6.4. Demográfico	26
2. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO DOFA.....	27
2.1. INTRODUCCIÓN	27
2.2. ANTECEDENTES	27
2.3. ANÁLISIS DOFA	28
3. DESCRIPCIÓN DE LOS GESTORES.....	42
3.1. PERFIL DEL GESTOR	42
3.2. ACTIVIDADES DEL GESTOR	43
4. PROGRAMA DE CAPACITACION GESTORES.....	48

4.1.	OBJETIVO Y ALCANCE	48
4.2.	INFORMACIÓN.....	48
4.3.	EJECUCIÓN.....	49
4.3.1.	<i>Misión General</i>	49
4.3.2.	<i>Misiones Particulares</i>	49
4.4.	COORDINACIÓN.....	51
5.	CONCLUSIONES	55
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57
	REFERENCIAS CIBERGRÁFICAS.....	58
	ANEXOS	59
	Anexo 1. DECRETO 2623 DE 2009	59
	Anexo 2. Oficio No. 15291 MDN-CGFM-CEIGE-DIRCI-29.28	64
	Anexo 3. Diagrama del Proceso de OAC.....	67
	Anexo 4. Cuadro de posiciones de las entidades del sector público en el Servicio de Atención al Ciudadano (Gobierno en Línea).	68

RESUMEN

En el presente trabajo se plantea el plan de mejoramiento de la Oficina de Atención al Ciudadano del Ejército Nacional, para lograr subsanar las debilidades y desempeñar su función de una manera óptima y con calidad total, cumpliendo con el estándar implementado por el estado con el fin de garantizar la solución adecuada y oportuna a todas las solicitudes de la ciudadanía relacionadas con la misión institucional y el cumplimiento de las tareas de la entidad.

El trabajo analiza la normatividad para el funcionamiento de la Oficina de Atención al Ciudadano y hace un diagnóstico del proceso de atención al ciudadano, con sus fortalezas, debilidades y el desarrollo de estrategias para su mejoramiento.

ABSTRACT

In this written work it's arises the optimization plan of the Office of Citizen National Army, to achieve overlook the weaknesses and perform its function in an optimum manner and with total quality, carrying out with the standard implemented by the state in order to ensure adequate and timely to all requests for citizenship related with the institutional mission and the fulfillment of the tasks of this entity.

This work analyzes the regulations for the functioning of the office of Citizen and a diagnosis of the process of citizen services, with their strengths, weaknesses and development of the strategies for its upgrade.

INTRODUCCIÓN

El presente ensayo se realiza para optar al grado de especialista en Gestión de Desarrollo Administrativo, analizando la problemática de la falta de mejoramiento en la atención al ciudadano en el Ejército Nacional; siendo una de las fuerzas de mayor influencia en el sector Defensa, por tener la mayor capacidad de operación y cobertura a nivel nacional.

Debido a la constante necesidad de constituir el sistema de atención al ciudadano en una herramienta que contribuya en forma sobresaliente al mejoramiento continuo, al cumplimiento de la misión y al fortalecimiento de la imagen institucional; aplicando las políticas del buen gobierno; es necesario analizar el funcionamiento de la Oficina de Atención al Ciudadano para conocer los puntos críticos y las oportunidades de mejora enfocadas en la calidad del servicio y la efectividad en sus resultados.

Es de tener en cuenta que cuando el ciudadano presenta directamente en la Institución las distintas modalidades de petición, dentro de las cuales se encuentran las definidas como peticiones de información, consultas, sugerencias, quejas, reclamos y en especial las relacionadas con las presuntas irregularidades en el funcionamiento de los servicios prestados, antes de direccionarlas, evidencia la confianza de la población hacia la misma, lo cual se traduce en que a mayor modalidades de petición, (PQRS) recibidas en las diferentes Unidades acrecienta positivamente la imagen Institucional y por ende el fortalecimiento de la legitimidad del Ejército Nacional.

Dentro del Plan Nacional de Desarrollo, se reconoce la necesidad de mejorar diferentes aspectos que tienen que ver con la relación de los ciudadanos con la administración como son el acceso y la eficiencia de la justicia; el mejoramiento de aquellos instrumentos que facilitan el

ejercicio de los derechos democráticos; y el desarrollo de un nuevo modelo de gestión enfocado a la gestión ciudadana, y la inclusión de los ciudadanos en la toma, ejecución y vigilancia de las decisiones oficiales.

Para atender la meta de consolidación de un Estado eficiente y transparente se debe dar cumplimiento a los componentes planteados en el Plan de Desarrollo; la administración al servicio al ciudadano, la lucha contra la corrupción, la participación ciudadana, gobierno de la información, gestión por resultados.

Dando aplicación a la normatividad existente relativa a esta temática se orienta la Institución hacia la prestación de excelentes servicios tanto a los clientes internos, como a la ciudadanía en general por parte de los funcionarios de la Ejército Nacional y en especial al personal de gestores de las oficinas de atención al ciudadano en las diferentes Unidades.

Teniendo en cuenta que la calificación obtenida por el programa de gobierno en línea y el diagnóstico realizado al proceso de atención al ciudadano del Ejército, sea hace necesario implementar un plan de mejoramiento para lograr un servicio de calidad, bajo los parámetros establecidos.

1. MARCO METODOLOGICO

1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1. Elección del problema

Durante la selección del tema se tuvieron en cuenta los diferentes puntos críticos del proceso de Atención al Ciudadano del Ejército, por medio de una lluvia de ideas, logrando identificar y ponderar de acuerdo al nivel de importancia los factores que impactan su desempeño y posteriormente establecer el factor de mayor relevancia para la gestión del mismo.

1.1.2. Formulación del problema

Luego de realizar la elección del tema de investigación se procede a plantear la pregunta de investigación teniendo cuenta el diagnóstico de los factores críticos del proceso, la pregunta de investigación es:

- ¿Cómo mejorar el desempeño de la Oficina de Atención al Ciudadano del Ejército Nacional?

1.1.3. Planteamiento del Problema

La creación de la oficina de atención al ciudadano obedece a la necesidad de que la comunidad pueda obtener respuesta precisa a todo tipo de consultas sobre la actividad y servicios de las fuerzas militares, siendo un enlace entre la ciudadanía con el fin de disminuir la corrupción y mejorar la imagen institucional.

La oficina de Atención Ciudadana actúa como centralizadora, facilitando la respuesta a los requerimientos del ciudadano, sin que este deba necesariamente desplazarse a las instalaciones de las diferentes unidades

Por medio de la Directiva Ministerial No. 31800 del 25 de Julio de 2006, se emiten las políticas y lineamientos para integrar la atención y servicio al ciudadano en el Sector Defensa, lo que busca mejorar la operatividad y calidad en la prestación de los servicios a los ciudadanos, velar por la resolución efectiva y oportuna de sus quejas y reclamos, así como promover y facilitar el acercamiento a la comunidad, para contribuir a la Lucha contra la Corrupción.

El Ejército Nacional con la Directiva Transitoria No. 0172 de 2008, crea y activa la Oficina de Atención y Orientación al Ciudadano (OAC), dirigida por la Ayudantía General del Comando, garantizando la respuesta pertinente, efectiva y oportuna a los ciudadanos, mejorando el servicio prestado y por ende la percepción que tiene la sociedad en general sobre la Entidad. Con la creación de la OAC, se pretende establecer mecanismos tendientes a la estandarización de los procesos y procedimientos para el manejo de peticiones, quejas, reclamos y consultas, democratización de la Gestión Pública y lucha contra la Corrupción.

Teniendo en cuenta la deficiente conexión en los planteamientos de las instancias que intervienen en la atención a los requerimientos de la ciudadanía, genera duplicidad de esfuerzos, incoherencias, desperdicio de recursos y piezas incompatibles para adelantar una gestión armónica, lo cual revierte finalmente en la insatisfacción de los usuarios al no obtener respuestas oportunas y con la calidad debida.

Debido a la alta rotación del personal militar en los cargos como directores y gestores de OAC, en las diferentes unidades y considerando las múltiples peticiones que se presentan, por las presuntas irregularidades en la calidad y oportunidad en la prestación de los servicios, se precisa que el personal asignado a esta área debe alcanzar un nivel de especialización en el cargo que le permita el manejo de la información y brinde un servicio integral; evitando así la transferencia de solicitudes a las diferentes jefaturas de la Fuerza.

Conviene tener en cuenta el manejo de la política de traslados del personal asignado a las OAC, como un mecanismo fundamental en el proceso para garantizar las competencias que permitan atender de manera efectiva y con la calidad apropiada las necesidades y expectativas de los usuarios.

Por estas razones, es preciso enfrentar el reto de modificar dicha política y adecuarla a la nueva perspectiva de eficiencia y eficacia en el servicio de atención y orientación a los usuarios, mediante la definición de parámetros establecidos bajo la premura de contar con un personal permanente, capacitado y especializado en la función de gestor de la OAC; permitiendo la articulación de metas, la formulación de objetivos compartidos y unificar criterios para el adecuado control y seguimiento, lo cuales deben entenderse y aplicarse bien, para fomentar una cultura de servicio a la ciudadanía y un mejoramiento continuo en la prestación de los servicios en la atención al ciudadano.

1.2. DELIMITACIONES

El desarrollo del tema permite definir las delimitaciones bajo los parámetros jurídico, Institucional y cronológico. En relación al aspecto jurídico se tendrán en cuenta la Directiva Ministerial No. 31800-MDSGAOC-577 del 25 de Julio de 2006 y la Directiva Transitoria del

Ejército Nacional No. 0172 del 16 de Junio de 2008; tomadas también en el aspecto cronológico como referente por ser la base de inicio de la creación de la OAC en el Sector Defensa.

Igualmente para el aspecto Institucional se analizará el proceso y procedimiento del Proceso de Atención al Ciudadano, como también la Disposición número 0011 del 4 de Noviembre de 2008, por la cual se crea y activa la Oficina de Atención y Orientación al Ciudadano del Ejército Nacional.

1.3. JUSTIFICACIÓN TEORICA-PRACTICA

Para el desarrollo del tema de investigación serán tenidos en cuenta documentos de carácter normativo de diferentes fuentes del sector de Defensa, tales como El Ministerio de Defensa Nacional, El Departamento Nacional de Planeación “Programa Nacional de Servicio al Ciudadano”, El Ejército y La Armada Nacional, a continuación se presentan algunas de las bases teóricas que serán analizadas durante el trabajo.

El Ministerio de Defensa Nacional (MDN), establece los lineamientos y acciones que permitan integrar el servicio de atención y orientación al ciudadano, mediante la articulación de las diferentes instancias competentes de la entidad, con el fin de generar soluciones consolidadas, efectivas y oportunas respecto a la información sobre derechos y deberes, gestión resolutive en la atención a los requerimientos y promoción de la participación ciudadana.

La secretaria del MDN, supervisa el cumplimiento de los lineamientos establecidos y por medio de la Ayudantía General, recepciona los informes reportados por las Oficinas de Atención y Orientación en el Sector Defensa y envía al Grupo de Atención y Orientación Ciudadana, los informes mencionados para efectos de su consolidación y análisis.

El Grupo de Atención y Orientación Ciudadana orienta, coordina y evalúa el avance de las Políticas de mejoramiento; mediante un informe consolidado al Ministro de Defensa, sobre los principales logros y limitaciones del desarrollo de dichas políticas. Igualmente efectúa reuniones periódicas con el fin de identificar las experiencias exitosas o las dificultades de funcionamiento, así como las alternativas de solución y los resultados esperados.

Los Comandantes de las Fuerzas Militares, deben velar por el cumplimiento de las acciones dispuestas, con miras a enfrentar el reto de modificar comportamientos y hábitos laborales para adecuarlos a la perspectiva de una cultura integral de servicio al ciudadano.

El Departamento Nacional de Planeación, por medio del Programa Nacional de Servicio al Ciudadano, establece un modelo de gestión de servicios al ciudadano que garantice el cumplimiento de los trámites y servicios ofrecidos por las entidades de la Administración Pública, define los lineamientos estratégicos y coordina las acciones tendientes a garantizar que se realicen de manera oportuna y con calidad.

En el artículo 8° del Decreto 2623 de 2009, se creó la Comisión Intersectorial de Servicio al Ciudadano, como un cuerpo colegiado responsable de *“ejercer la coordinación del Sistema nacional de Servicio al Ciudadano”*, y a su vez el artículo 3° del mismo Decreto, señala que el Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano (SNSC), *“es el conjunto de políticas, orientaciones, normas, actividades, recursos, programas, organismos, herramientas y entidades públicas y privadas que cumplen funciones públicas, encaminados a la generación de estrategias tendientes a incrementar la confianza en el Estado y a mejorar la relación cotidiana entre el ciudadano y la Administración Pública”*.

De esta forma, el citado Decreto 2623, en su artículo 11° establece que el Programa Nacional de Servicio al Ciudadano será la Secretaría Técnica de la Comisión, encargándolo así de prestar el apoyo requerido para el ejercicio de las funciones de la Comisión Intersectorial de Servicio al Ciudadano y de la evaluación y seguimiento a los lineamientos que esta defina; dicha Comisión, está integrada por el Ministro de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, el Director del Departamento Nacional de Planeación, el Director del Departamento Administrativo de la Función Pública, el Director del Departamento Administrativo Nacional de Estadística, el Director de la Escuela Superior de Administración Pública. Ver Decreto 2623 de 2009 en Anexo 1.

El Programa Nacional de Servicio al Ciudadano ha venido desarrollando sus acciones en el marco de la Política Pública de Buen Gobierno implementada por el Presidente de la República Juan Manuel Santos Calderón.

Así, uno de los pilares que fundamentan y legitiman dicha Política Pública es la provisión oportuna y de calidad de todos los trámites y servicios ofrecidos por el Estado. La gestión eficaz de las solicitudes, la definición adecuada de los procesos de atención, la destinación de recursos para el mejoramiento continuo del servicio y el desarrollo de una institucionalidad orientada a satisfacer al ciudadano, es el norte que debe guiar el accionar de las entidades de la Administración Pública.

Para desarrollar todos estos propósitos y en concordancia con el artículo 234 del Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014: Prosperidad para Todos, el Programa Nacional de Servicio al Ciudadano estableció como uno de los objetivos principales del Buen Gobierno la necesidad de

mejorar la “*oportunidad, accesibilidad y eficacia de los servicios que provee la Administración Pública, a través de:*

- a. *Conformación de equipos de trabajo de servidores calificados para la atención a la ciudadanía.*
- b. *Diseño e implementación de infraestructura adecuada y suficiente para garantizar interacción oportuna y de calidad con los ciudadanos.*
- c. *Racionalización y optimización de los procedimientos de atención en los diferentes canales de servicio.*
- d. *Nivel territorial con acceso completo y de calidad a trámites y servicios del Estado.”*

Se cuenta con dos líneas de acción, que permiten el óptimo desarrollo del Programa que son:

1. Desarrollo institucional y mejoramiento de la gestión: en la primera línea de acción se trabaja sobre los aspectos que conllevan la estructuración de una política pública de servicio al ciudadano y construcción de elementos teóricos, conceptuales y metodológicos necesarios para lograr avances importantes a nivel transversal en la Administración Pública Nacional en temas de servicio al ciudadano. De esta manera, dichos elementos se aplicaron en prueba piloto a las entidades prioritarias del Programa mediante capacitaciones, protocolos, metodologías y manuales en diversos temas relacionados con mejoras en el servicio al ciudadano y a partir de la activación del Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano, se ha hecho extensivo a las entidades de la APN que concentran el 95% de la interacción del ciudadano con el Estado.

Actividades:

1. Crear el Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano (Decreto 2623 de 2009)
2. Diseñar desde el Gobierno Nacional, estrategias que incorporen el Servicio al Ciudadano en las agendas de las entidades.
3. Diseñar estrategias de incentivos que premien la buena gestión de servicio al ciudadano.
4. Formalizar en las entidades los procesos y procedimientos relacionados con Peticiones, Quejas y Reclamos “PQR`S” para definir responsables, responsabilidades, tiempo de respuesta y contenidos que brinden calidad y efectividad a las peticiones ciudadanas.
5. Apoyar la consolidación de MECI y Sistema de Gestión de Calidad.
6. Establecer metodologías para caracterizar al ciudadano que accede a los servicios de las diferentes entidades de la Administración Pública Nacional “APN”
7. Establecer en la estructura de inversión presupuestal para las entidades, un proyecto orientado al financiamiento de acciones de mejoramiento de Servicio al Ciudadano.
8. Diseñar un portafolio de servicios institucionales en las entidades de la APN, para la clara diferenciación de los mismos.
9. Definir el perfil para los grupos de trabajo dedicados al Servicio al Ciudadano, orientando su formación a un perfil por competencias.
10. Definir el área dedicada a establecer políticas de evaluación, mejoras y seguimiento al servicio al ciudadano, generando una dependencia funcional en el tema que no altere la dependencia jerárquica existente.

11. Formular planes de capacitación y procesos de cambio cultural que enfaticen en temas como servicio público, comunicación efectiva, resolución de conflictos y manejos de TIC'S entre otros.

12. Realizar mediciones a la prestación del servicio.

13. Establecer la metodología de encuestas, análisis y estudio de calidad del servicio en la Administración Pública Nacional.

14. Implementar planes de contingencia (estacionalidad del servicio).

15. Aplicar la estrategia antitrámites en las entidades del Programa, en coordinación con el Departamento Administrativo de la Función Pública “DAFP”.

2. Mejoramiento y fortalecimiento de los canales de atención al ciudadano: en la segunda línea de acción se trabaja en las mejoras de los siete canales de servicio identificados en las entidades, mediante la adopción de manuales y lineamientos estandarizados al respecto, con base en la normatividad y en las mejores prácticas nacionales e internacionales sobre el tema.

Actividades:

1. Implementar el Centro Único de Contacto.

2. Generar "Ferias de Servicios" con las entidades integrantes.

3. Integrar las figuras de Nación – Municipio, mediante centros de servicios conjuntos, tipo Supercades.

4. Diseñar e implementar la propuesta de homogenización de imagen en los puntos de servicio al ciudadano, relacionados con señalización, mobiliario, infraestructura física, tecnológica y ventanillas de atención, entre otros.

5. Establecer estándares requeridos para el acceso de la población discapacitada a los servicios presenciales de la APN.
6. Realizar seguimiento, mediciones y evaluación a la prestación del servicio.
7. Diseñar y ejecutar campañas de comunicación que generen mayor divulgación en temas de servicio al ciudadano.

El Ejército Nacional con el fin de mejorar su desempeño a todo nivel, debe tener un diagnóstico de todos sus procesos y manejar el personal de acuerdo a sus competencias para el desempeño de los cargos en las diferentes unidades de la institución.

El enfoque de desempeño por competencias permite la capacitación y preparación adecuada para desarrollar las funciones de acuerdo al conocimiento necesario aplicado al mejoramiento de los procesos, logrando así los objetivos trazados. Teniendo en cuenta que la Jefatura de Inspección del Ejército detectó la necesidad de mejorar el desempeño de su proceso, debido a las debilidades encontradas en el Sistema de Control Interno en las Unidades Operativas Menores (Brigadas) y sus Unidades Tácticas (Batallones); gestionó ante el Comando del Ejército, la aprobación para contar con el personal que presenta algún tipo de disminución física que le impide participar en Operaciones Militares y realizar la preparación y capacitación de 24 oficiales y 127 Suboficiales en el área de Control Interno, razón por la cual podemos evidenciar que la políticas de traslados puede ser direccionada hacia las necesidades de la fuerza en los diferentes procesos donde es de vital importancia la capacitación y experiencia en las funciones a desempeñar. Ante esto la Dirección de Gestión Humana, debe analizar cómo este personal puede ser agregado a las Oficinas de Atención al Ciudadano, ya que por el manejo de la información se hace necesaria su permanencia en el cargo como gestor. Ver oficios No. 15291 MDN-CGFM-

CEIGE-DIRCI-29.28 y RADICADO 20101310056871: MDN-CGFM-CE-IGE-DIRCI en Anexo

2.

1.4. JUSTIFICACION METODOLOGICA

Los Métodos que serán utilizados en el trabajo de investigación serán el Histórico, Descriptivo y Analítico.

El presente ensayo tendrá como metodología la observación documental histórica, ya que se tomara de diferentes fuentes secundarias de información desde el momento en que se crea la Oficina de Atención al Ciudadano, apoyado en la normatividad de carácter legal y administrativa de las Entidades. Igualmente se utilizara el método descriptivo con base al diagnóstico actual del proceso, para determinar el mecanismo necesario para lograr el mejoramiento del servicio.

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

El Objetivo general de este ensayo es desarrollar un plan de mejoramiento que garantice el óptimo funcionamiento de la Oficina de Atención al Ciudadano del Ejército Nacional.

Los objetivos específicos son:

El primer objetivo concurrente es a partir del DOFA establecer el diagnóstico para desarrollar el plan de mejoramiento del proceso de Atención al Ciudadano.

El segundo objetivo concurrente es lograr establecer una política de traslados permanentes en los gestores de la OAC teniendo en cuenta el Programa Nacional de Servicio al Ciudadano

El tercer objetivo concurrente es implementar el programa de capacitación y formación especializada del personal agregado a las OAC

1.6. MARCOS DE REFERENCIA

1.6.1. Marco Teórico

Para el desarrollo de la presente investigación se tendrá en cuenta los lineamientos y normatividad de la Dirección Nacional de Planeación “DNP”, quien dentro de sus programas ha implementado el Programa de Servicio al Ciudadano; logrando establecer los lineamientos para las oficinas de Atención al Ciudadano en el sector publico.

El Programa Nacional de Servicio al Ciudadano (PNSC) tiene por objeto mejorar la calidad y accesibilidad de los servicios que provee la Administración Pública al ciudadano mediante la adopción de un modelo de Gestión orientado al Servicio; y de esta forma, contribuir a mejorar la confianza y del Ciudadano en sus instituciones.

En el marco de la anterior orientación estratégica, el PNSC ha ejecuta en conjunto con 101 Entidades Públicas que conforman el Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano, un Plan de Acción con actividades claves en los siguientes 4 frentes de trabajo:

- Afianzar cultura de servicio al ciudadano en el Servidor Público.
- Optimizar los canales de atención al ciudadano.
- Mejorar el conocimiento de Administración Pública del Ciudadano y viceversa.
- Consolidar la articulación interinstitucional.

1.6.2. Marco Conceptual.

Partiendo el marco teórico, se presentan las definiciones de los conceptos de la investigación, así:

- **Atención al ciudadano:** Prestar los servicios de la entidad a todos los ciudadanos de acuerdo a la normatividad y los estándares de calidad establecidos.
- **Gestores:** Funcionarios que laboran en las oficinas de atención al ciudadano.
- **OAC:** Oficina de Atención al Ciudadano.
- **Política de traslados:** Lineamientos y parámetros para la rotación del personal.
- **PQR:** Peticiones, Quejas y Reclamos.
- **Cobertura:** Espacio mucho más amplio para poder cubrir más Unidades.
- **DNP:** Departamento Nacional de Planeación.
- **APN:** Administración Pública Nacional.
- **SNSCO:** Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano.
- **MECI:** Modelo Estándar de Control Interno.

1.6.3. Marco Jurídico – Legal

Dentro del Marco Jurídico están las políticas del buen gobierno y en especial los Decretos 1151 de 2008, "Estrategia de Gobierno en Línea" y 2623 de 2009, "Sistema Nacional del Servicio al Ciudadano" y la Política de Servicio al Ciudadano en el Sector Defensa del año 2010, la cual tiene previsto como una de sus actividades prioritarias el diseño e implementación de una política de servicio al ciudadano para este sector que permita la realización de los fines sectoriales y una necesaria e indispensable aproximación entre el ciudadano y la administración, partiendo de lo consagrado en la Constitución Política, Artículo 2, sobre los fines esenciales del Estado entre otros, el de servir a la comunidad, facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; en este sentido, lo dispuesto por el Plan Nacional de Desarrollo y por el Documento Visión Colombia Segundo Centenario 2019, en materia de servicio al ciudadano se orienta principalmente al diseño y

establecimiento de mecanismos de gestión, atención e información, que permitan asegurar el cumplimiento del citado mandato constitucional.

El Decreto 1151 de 2008, establece los lineamientos generales de la Estrategia de Gobierno en Línea, la cual tiene como objetivo principal "contribuir con la construcción de un Estado más eficiente, más transparente y participativo, y que preste mejores servicios a los ciudadanos y a las empresas a través del aprovechamiento de las tecnologías de la información y la comunicación, esto es un gobierno centrado en el ciudadano, una visión unificada del Estado, el acceso equitativo y multicanal, la protección de la información del individuo, y la credibilidad y confianza en el gobierno en línea.

En igual importancia señala el Decreto 2623 de 2009, mediante el cual se crea el Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano, instancia coordinadora para la administración pública del orden nacional, de las políticas estrategias, programas, metodologías, mecanismos y actividades encaminadas a fortalecer la administración al servicio del ciudadano.

Constitución Política de Colombia de 1991 Art. 2, 23, 45, 74, 84, 86,92 Y 209.

Ley 24 de 1992, Artículos 15 y 27, Por la cual se establecen la organización y funcionamiento de la Defensoría del Pueblo.

Ley 190 de 1995, Artículos 49.54 Y55, Por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la administración pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa.

Decreto 2232 de 1995, Artículos 7 y 8, Por la cual se reglamenta la Ley 190 de 1995 en materia de declaración de bienes y rentas e informe de actividad económica así como el sistema de quejas y reclamos.

Ley 489 de 1998, Artículos 4, 18, 32, 33, 34, y 35, Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.

Decreto 2623 de 2000, mediante el cual se crea el Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano.

Ley 594 de 2.000, Por la cual se dicta la Ley General de Archivos y se dictan otras disposiciones.

Ley 734 de 2002, Artículo 34 numerales 1, 19, 34 al 39; artículo 35 numerales 8, 21 y 24; artículo 48 numerales 4, 16, 35, 38 y 54. Por la cual se expide el Código Disciplinario Único.

Ley 836 de 2003, Por la cual se expide el Reglamento del Régimen Disciplinario para las Fuerzas Militares.

Ley 790 de 2002. Artículo 14, Por la cual se expiden disposiciones para adelantar el programa de renovación de la administración pública y se otorgan unas facultades extraordinarias al Presidente de la República.

Ley 812 de 2003. artículo 8 literal B numeral 6; literal D numerales 1, 2. 3. Por la cual se aprueba el Plan Nacional de Desarrollo 2003-2006, hacia un Estado Comunitario.

Ley 850 de 2003, Artículo 1 Reglamentación de las Veedurías Ciudadanas.

Ley 962 de 2005, Por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de Trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios Públicos.

Resolución Ministerial No.5861 del 21 de diciembre de 2007, Artículos 6, 11, 17 y 18.
Por la cual se reglamenta la tramitación interna del derecho de petición en el Ministerio de Defensa Nacional, Comando General, Fuerzas Militares y Policía Nacional y se dictan otras disposiciones.

Decreto 3622 de 2008, Por el cual se adoptan las políticas de desarrollo administrativo y se reglamenta el capítulo cuarto de la Ley 489 de 1998 en lo referente al Sistema de Desarrollo Administrativo.

Directiva Ministerial No. 31800 MDS-AOC-577 del 25 de julio de 2006, Coordinación y articulación de la atención y servicio al ciudadano Sector Defensa.

Directiva transitoria No. 56135 del 16 de Junio de 2008, Creación y Activación de la Oficina de Atención y Orientación al Ciudadano en el Ejército Nacional.

Decreto No. 1151 de 2008, lineamientos generales de la Estrategia de Gobierno en Línea.

Circular Ministerial No. CR110-263 MDSGAOC-22 del 31 de Agosto de 2010
Reiteración cumplimiento de términos Derechos de Petición.

Ley 1437 del 18 de enero de 2011, Por la cual se expide el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo.

1.6.4. Demográfico

Todos los ciudadanos que conforman la Población colombiana son los usuarios de los servicios que presta el Ejército Nacional.

2. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO DOFA

2.1. INTRODUCCIÓN

En el presente documento se exponen los resultados del análisis realizado al proceso de la Oficina de Atención al Ciudadano del Ejército, que busca mejorar su desempeño actual con el objetivo de impulsar su gestión hacia un servicio con Calidad Total. El análisis de la situación actual, permitió definir las características específicas del funcionamiento del área a través de herramientas como la matriz DOFA y el análisis estructural (Matriz de Impacto Cruzado), para establecer las acciones, estrategias y proyectos encaminados a corregir las deficiencias identificadas y optimizar el proceso. Ver Diagrama del Proceso de OAC en Anexo 3.

Tanto el diagnóstico y el Plan de Acción han sido la base sobre la cual se ha diseñado el modelo de planeamiento por capacidades con el cual se proyecta la Oficina de Atención al Ciudadano del Ejército Nacional.

2.2. ANTECEDENTES

La Oficina de Atención y Orientación al Ciudadano del Ejército fue creada mediante Directiva Transitoria No. 0172 del 16 de junio 2008, “Creación y activación de la Oficina de Atención y Orientación al Ciudadano, orgánica de la Ayudantía General del Comando del Ejército Nacional “ cuya finalidad es la de garantizar la respuesta pertinente efectiva y oportuna de las necesidades, quejas, reclamos e inquietudes de la ciudadanía, mejorando el servicio prestado y por ende la percepción que tiene la sociedad en general sobre el Ejército Nacional.

De la misma manera, centralizando y dándole un proceso a todas las PQR que llegan a la institución, fortaleciendo la imagen institucional y acoplarse a los nuevos parámetros que se están

imponiendo tomando como ejemplo las empresas privadas y al programa de presidencia de la República de Colombia.

A nivel nacional se tienen 43 oficinas las cuales están ubicadas en los diferentes municipios y ciudades en el territorio que están organizadas donde hay Divisiones y Brigadas de nuestro Ejército, además de la oficina principal la cual queda ubicada en la ciudad de Bogotá en el Complejo administrativo CAN.

2.3. *ANÁLISIS DOFA*

Se utilizo la matriz DOFA para identificar los factores o variables del proceso de la Oficina de Atención al Ciudadano que afectan al Ejército Nacional de forma positiva o negativa, estableciendo si son de carácter interno o externo. Una vez determinados, fueron clasificados en las siguientes categorías:

Debilidades: son factores internos asociados usualmente a material, procesos, cultura, recursos, conocimiento y actitudes que la organización ya posee y que afectan negativamente su desempeño.

Oportunidades: factores positivos del entorno que pueden ser aprovechados para el bien de la organización

Fortalezas: son factores internos y positivos que potencian el desempeño de la organización

Amenazas: son factores negativos y externos que pueden perjudicar a la organización.

En la descripción de los hallazgos del proceso de diagnóstico de la Sección de OAC del Ejército, se identificaron 11 debilidades (34%), 5 Fortalezas (16%), 9 Amenazas (28%) y 7

Oportunidades (22%); el objetivo central de la identificación de las causas y líneas de acción permitirá establecer la viabilidad de su solución.



A continuación se muestran las variables identificadas en el DOFA:

Tabla No. 1

Debilidades del Proceso OAC

Categoría: Debilidades		
Componente: Educación y Doctrina		
Variable Unificada	Variables	Descripción
1. Falta de doctrina de OAC	1.1. Falta de manual de protocolo de atención al ciudadano de Ejército. 1.2. Falta de manual de espacios físicos de OAC de Ejército.	Falta un manual donde se introduzca la normatividad de los lineamientos de términos de ley del código contencioso administrativo y del protocolo de Atención al Ciudadano y espacios físicos de la Dirección Nacional de Planeación.
Componente: Organización		
Variable Unificada	Variables	Descripción
2. La OAC depende de la ayudantía y debería pertenecer a inspección o DIRAI de Ejército	2.1. La OAC no pertenece, depende o alinea con la estructura o iniciativas de la DIRAI.	Por estructura y funcionabilidad debería funcionar con la DIRAI o en la inspección del Ejército para mejorar el proceso.
3. Unión de OAC con protocolo y ceremonial militar	3.1. Unión de los procesos de atención al ciudadano con protocolo y ceremonial militar.	Debe separarse del proceso de protocolo y ceremonial militar pues no tiene nada que ver.
Componente: Mando y Control		
Variable Unificada	Variables	Descripción

4. No existe base de datos de las jefaturas, con marco legal para dar respuestas de OAC.	4.1. No existe base de datos con información básica del marco legal o procedimientos para realizar trámites de las Jefaturas y Direcciones de OAC.	Para agilizar el proceso teniendo en cuenta las bases de datos de las jefaturas se puede dar respuesta a inquietudes e información básica para no enviar todos los requerimientos a los gestores y ser más oportunos con las respuestas.
Componente: Infraestructura		
Variable Unificada	Variables	Descripción
5. No hay infraestructura para OAC	<p>5.1. No hay infraestructura propia en la oficina principal ni en las DIV y BR (DNP)</p> <p>5.2. No se cumple con los lineamientos establecidos en infraestructura. (funcionan dentro de las Instalaciones Militares, no cuentan con espacios propios y/o dependen del apoyo de externos).</p>	No se cuenta con infraestructura propia que sería lo ideal y con las que se cuenta no cumplen los lineamientos de la dirección nacional de planeación.
Componente: Gestión Logística y Administrativa		
Variable Unificada	Variables	Descripción
6. Falta de recursos para publicidad y capacitación OAC.	<p>6.1. Falta de recursos para publicidad para las OAC a nivel nacional.</p> <p>6.2. No existe recursos propios para la realización de publicidad en medios de comunicación externos.</p> <p>6.3. No existe recursos propios para capacitar funcionarios a través de SENA, ICONTEC, DNP, etc.</p>	Se necesita recursos para publicidad en prensa, televisión y radio para la parte externa con el fin de tener mayor participación ciudadana y tener los recursos para hacer capacitaciones a los gestores y mejorar la atención. Esto se tomó como base de las buenas prácticas de las otras Fuerzas.
Componente: Tecnología		

Variable Unificada	Variables	Descripción
7. No se cuenta con un sistema de alertas anticipadas en la plataforma de la página web	7.1. No se cuenta con un sistema de alertas anticipadas en la plataforma de la página web.	Una forma de mejorar el proceso es que la plataforma tenga alertas tempranas y evitar que se generen por el incumplimiento de las mismas.
8. No se cuenta con una línea 018000 o contac center que funcione a nivel nacional	8.1. No se cuenta con una línea 018000 o contac center que funcione a nivel nacional.	Si tenemos publicidad y la funcionalidad que debemos tener para enlazarnos con gobierno en línea y urna virtual nos quedamos cortos con lo que se tiene en el momento.

Tabla No. 2

Oportunidades del Proceso OAC

Categoría: Oportunidades		
Componente: Talento humano		
Variable Unificada	Variables	Descripción
1. Personal no apto para el servicio o en rehabilitación.	1.1. Involucrar como gestores permanentes de OAC, a integrantes de la Fuerza no aptos para el servicio.	Se sabe que el Ejército tiene un personal no apto para el servicio, hay que hacer un estudio y análisis del personal con las necesidades existentes.
Componente: Educación y doctrina		
Variable Unificada	Variables	Descripción
2. Doctrina OAC	2.1. Actualización de la normatividad existente de OAC.	Las directivas que se tienen son transitorias y hay la necesidad de actualizar las normas y procedimientos ya que ha cambiado la jurisprudencia del código sustantivo del trabajo en cuanto a procedimientos y términos de las peticiones.

Componente: Organización		
Variable Unificada	Variables	Descripción
3. Buenas prácticas de OAC de las otras Fuerzas.	3.1. Tomar como ejemplo los procesos de las buenas prácticas de las OAC en otras Fuerzas.	Con las visitas y el cruce de información con las oficinas homólogas de las otras Fuerzas, se han tomado como ejemplo de innovación para el mejor funcionamiento de nuestra dependencia.
Componente: Tecnología		
Variable Unificada	Variables	Descripción
4. Tecnologías en sistemas y comunicaciones para mejorar el proceso, haciéndolo eficiente y oportuno.	4.1. Acceso a tecnologías en sistemas y comunicaciones para mejorar el proceso, haciéndolo eficiente y oportuno.	Tomando como ejemplo las otras Fuerzas se ha podido evidenciar que hay tecnologías existentes asequibles que pueden ayudar a mejorar el proceso haciéndolo más eficiente y oportuno, la Fuerza que más evolucionada es la OAC de la armada nacional.
Componente: Acción integral		
Variable Unificada	Variables	Descripción
5. Convenios para publicidad y participación ciudadana de OAC	<p>5.1. Buena voluntad de empresas externas para hacer convenios sin costo (publicidad).</p> <p>5.2. Buena voluntad de empresas externas para hacer convenios sin costo (ferias y seminarios).</p>	Ya que hay contratación de pautas publicitarias, comerciales y programas de televisión, prensa y radio se podría crear convenios para publicidad exterior de la OAC y hacer que nos inviten para participar en las ferias de Atención al Ciudadano a nivel nacional que promueve la Dirección Nacional de Planeación.

6. Apoyo ciudadano.	6.1. OAC como filtro de apoyo ciudadano para fortalecer el cumplimiento de la misión del Ejército (corrupción, malos procedimientos).	Si tenemos credibilidad y buena imagen podemos potencializar nuestro poder de combate con denuncias de malos procedimientos acerca de nuestros miembros y de informaciones que nos den resultados operacionales.
---------------------	---	--

Tabla No. 3

Fortalezas del Proceso OAC.

Categoría: Fortalezas		
Componente: Talento humano		
Variable Unificada	Variables	Descripción
1. Idoneidad personal OAC ejército	1.1. El personal en la OAC Bogotá tiene amplios conocimientos del proceso. 1.2. El personal en la OAC Bogotá tiene experiencia del proceso.	Por la idoneidad, experiencia y capacitación del personal que integra la OAC de Ejército en Bogotá es que se ha podido lograr la certificación de ICONTEC en Ejército.
Componente: Educación y doctrina		
Variable Unificada	Variables	Descripción
2. Calidad del proceso de OAC	2.1. Claridad en la doctrina en el Programa Nacional de Servicio al Ciudadano (Directiva 31800/09 MDN y parámetros de la DNP)	Por medio de la normatividad del Ministerio de Defensa y las políticas de la Dirección Nacional de Planeación hay claridad en los procedimientos.
Componente: Gestión administrativa		
Variable Unificada	Variables	Descripción
3. Calidad del proceso de OAC	1.1 Seguimiento de los resultados en informe trimestral MDN - AYUDANTIA GENERAL de	El seguimiento que se le hace a cada dependencia a nivel Ejército mediante los informes

	acuerdo a lo estipulado en la Directiva 31800/2009	trimestrales que deben rendir de acuerdo a los parámetros del Ministerio de Defensa.
	1.2 Certificación de ICONTEC	Se tiene la certificación de ICONTEC que demuestra calidad en el proceso.

Tabla No. 4

Amenazas del Proceso OAC.

Categoría: Amenazas		
Componente: Talento humano		
Variable Unificada	Variables	Descripción
1. Los gestores no contestan a tiempo las peticiones quejas y reclamos de OAC	1.1. Alta rotación del personal capacitado en el cargo	No hay conciencia de los mandos de la importancia de la oficina y la tiene por requisito por cumplir.
2. Acciones y sanciones por incumplimiento términos de ley de OAC	2.1 Los gestores no dan respuestas claras y oportunas.	Debido a que no toman con profesionalismo el cargo y no hay incentivos las respuestas finales que se le dan al ciudadano se quedan cortas y no satisfacen al cliente.
Componente: Mando y control		
Variable Unificada	Variables	Descripción
3. Los gestores no contestan a tiempo las peticiones quejas y reclamos de OAC	3.1. No se cuenta con mecanismos control y seguimiento de los gestores.	Hay la necesidad de tomar medidas disciplinarias hacia los gestores y hacia los líderes del proceso para que se cumpla con el proceso como debe ser.
	3.2. No hay entrega del cargo de	Crear conciencia en los líderes

	<p>los gestores (acta y capacitación).</p> <p>3.3. Los gestores OAC de las BR. Y DIV tienen varios cargos y no cumplen con la función.</p> <p>3.4. Los gestores de las OAC dependen disciplinariamente directamente del Jefe o Director de su oficina</p> <p>3.5. Los líderes de los procesos no aplican sanciones disciplinarias por incumplimientos en los términos de respuesta a los ciudadanos.</p>	<p>del proceso sobre la importancia del mismo son los que tienen la competencia para que los funcionarios solo tengan este cargo y puedan cumplir al ciento por ciento con las funciones de la oficina.</p> <p>Ya que por cuestiones de organización los gestores dependen de las unidades operativas mayores y menores y de las jefaturas y direcciones, no se están tomando las medidas disciplinarias del caso porque los gestores no contestan a tiempo las PQR.</p> <p>A los gestores de todas las OAC no se les está tomando medidas disciplinarias e incentivos por parte de los líderes de los procesos lo cual ocasiona desinterés e incumplimiento en los términos de las PQR.</p>
Componente: Acción integral		
Variable Unificada	Variables	Descripción
4. Acciones y sanciones por incumplimiento términos de ley de OAC	<p>4.1. El incumplimiento en los tiempos de respuesta genera un debilitamiento de la imagen institucional.</p> <p>4.2. El incumplimiento en los tiempos de respuesta promueve la presentación de acciones legales contra el Ejército.</p>	<p>Hay quejas donde se evidencia que por no dar respuestas claras y oportunas se debilita la credibilidad e imagen institucional.</p> <p>La mejor evidencia es que la estadística de acciones de tutela que llegan a diario a la jefatura jurídica <u>es</u> en promedio de 130 por no contestar las PQR.</p>

Una vez efectuado el diagnóstico del Proceso de Atención al Ciudadano, se puede evidenciar que son varios los factores que inciden en el desempeño de la OAC en las Unidades del Ejército. El desconocimiento de la existencia de la esta dependencia la mala información que se tiene sobre ella, son factores que se muestran como debilidades de gran impacto. De igual forma, se pudo establecer que las buenas prácticas de las otras Fuerzas inciden en el impacto que se tiene sobre la imagen institucional puesto que son más eficientes en los procesos y en el tramite y seguimiento de las respuestas de los gestores y de las PQR. Ver cuadro de posiciones de las entidades del sector público en el Servicio de Atención al Ciudadano (Gobierno en Línea) en el Anexo 4.

Se es necesario implementar una reorganización de los gestores de cada una de las OAC a nivel nacional implementando un programa para el personal no apto para el servicio con un perfil profesional que se puede hacer después de la selección y complementarlo con una política de traslados diferente para este personal.

Influye mucho el aprovechamiento de la tecnología de punta lo cual están aprovechando las otras Fuerzas que están ejerciendo un mayor control sobre las PQR y ya están preparados para trabajar con el programa presidencial de gobierno en línea y urna virtual para lo cual nos hace falta mucho para ir a la par con ellos.

Se hace evidente la falta de infraestructura para las oficinas de Atención y Orientación al Ciudadano, la cual se debe adecuar de acuerdo a los parámetros indicados por la dirección nacional de planeación, de igual manera, La necesidad de fortalecer la publicidad o la propagación para que la ciudadanía pueda de una forma más ágil y oportuna presentar Peticiones al Ejército.

La Sección OAC del Ejército debe fortalecerse aprovechando principalmente las buenas prácticas de las otras Fuerzas como implementar un manual que contenga la reorganización del personal con un perfil profesional, aprovechando el personal no apto para el servicio como gestores que tengan reubicación laboral y actualizar toda la serie de normas con respecto al código contencioso administrativo y de acuerdo a la dirección nacional de planeación, que tiene los parámetros de cómo deben ser las instalaciones físicas.

Aprovechar la tecnología de punta con el impulso de una infraestructura que nos permita tener un contact center con un software y un hardware adecuado para hacerle el seguimiento a los gestores con las respuestas finales, y ser oportunos con los términos de ley para que no hayan acciones legales en contra de la Fuerza y tener la capacidad para que nuestros clientes no tengan que ir hasta unas instalaciones sino que lo puedan hacer desde el trabajo o de las casas creando accesibilidad a nuestro sistema.

Aprovechar los contratos que se tiene con los medios privados principalmente para crear convenios los cuales nos permitan hacer una publicidad amplia y dar a conocer las Oficinas de Atención al Ciudadano incrementando nuestro acceder a clientes tanto internos como externos y darles la importancia que tienen como herramienta para mejorar la imagen institucional y nuestros procesos mediante la evaluación permanente de la ciudadanía.

A continuación, se exponen los resultados del análisis de la matriz DOFA CRUZADA para el Proceso de OAC que toman forma con un conjunto de proyectos para mitigar las amenazas, superar las debilidades, aprovechar las oportunidades y potencializar las fortalezas, tal como se evidencia en las siguientes tablas:

Tabla No. 5

Iniciativas Debilidades –Oportunidades del Proceso OAC

Iniciativas DO		
Iniciativas estratégicas identificadas en DOFA Cruzada	Objetivos Asociados	Proyectos
1. Fortalecimiento de la OAC con reorganización, selección, capacitación e implementación de traslados para Oficina de Orientación y Atención al Ciudadano.	Capacitación del personal para que sea idóneo y se tenga efectividad en el proceso.	Asignación de recursos para capacitación de los gestores con entidades externas como el SENA y la Dirección Nacional de Planeación.
2. Mejorar la Imagen del Ejército a través de OAC.	Unificación de publicidad a nivel nacional de las OAC y tener una mayor difusión de las oficinas.	Asignación de recursos propios para publicidad impresa a nivel nacional de las oficinas de Orientación y Atención al Ciudadano.
3. Mejorar la interacción con el ciudadano mediante la optimización de los tiempos de respuesta de las PQR.	Tener infraestructura para tener capacidad y mejor acceso a la ciudadanía para un servicio mejor.	Proyecto de infraestructura de acuerdo a la Dirección Nacional de Planeación para la oficina Bogotá y una de las Divisiones y Brigadas.
4. Mejorar la interacción con el ciudadano mediante la optimización de los tiempos de respuesta de las PQR.	Potenciar el uso de la tecnología.	Proyecto con estudio para implementación de infraestructura, software y personal de contact center.
5. Mejorar la interacción con el ciudadano mediante la optimización de los tiempos de respuesta de las PQR.	Potenciar el uso de la tecnología.	Actualización del aplicativo Orfeo de acuerdo a las necesidades como alertas tempranas y enlace con los correos institucionales.

Tabla No. 6

Iniciativas Fortalezas –Oportunidades del Proceso OAC

Iniciativas FO		
Iniciativas estratégicas identificadas en DOFA Cruzada	Objetivos Asociados	Proyectos
1. Fortalecimiento de la OAC con reorganización, selección, capacitación e implementación de traslados para la Oficina de Orientación y Atención al Ciudadano.	Completar las TOE de las oficinas y formar un perfil del personal para tener autonomía.	Reorganización y selección de personal no apto para el servicio para que estén como gestores en las Divisiones y Brigadas.
2. Mejorar la Imagen del Ejército a través de OAC.	Unificación de publicidad a nivel nacional de las OAC y tener una mayor difusión de las oficinas.	Crear convenios para tener publicidad de OAC por medios privados, televisión y radio.
3. Fortalecimiento de la OAC con reorganización, selección, capacitación e implementación de traslados para Oficina de Orientación y Atención al Ciudadano.	Capacitación de personal para que sea idóneo y se tenga efectividad en el proceso.	Implementación de un manual donde relacione normatividad, infraestructura, ejecución y responsabilidad de las PQR, acciones disciplinarias en caso de incumplimiento y protocolo de atención al ciudadano.
4. Mejorar la interacción con el ciudadano mediante la optimización de los tiempos de respuesta de las PQR.	Potenciar el uso de la tecnología.	Adquisición de equipos de cómputo y software para actualizar los existentes.

Tabla No. 7

Iniciativas Fortalezas –Amenazas del Proceso OAC

Iniciativas FA		
Iniciativas estratégicas identificadas en DOFA Cruzada	Objetivos Asociados	Proyectos
1. Fortalecimiento de la OAC con reorganización, selección, capacitación e implementación de traslados para la Oficina de Orientación y Atención al Ciudadano.	Capacitación de personal para que sea idóneo y se tenga efectividad en el proceso.	Implementación de una directiva que aclare los procedimientos, roles y funciones.

El presente estudio dio como resultado que se deben trabajar varios frentes para consolidar la OAC con altos índices de productividad y efectividad.

Se infiere a la necesidad de aplicar en la primera fase el proceso de incorporación, asignación, reasignación y reubicación del personal, la estructuración jurídica e infraestructura de la OAC, la implementación de la capacitación con entidades especializadas en el tema como el Departamento Nacional de Planeación y la publicidad con medios privados.

3. DESCRIPCIÓN DE LOS GESTORES

3.1. PERFIL DEL GESTOR

Teniendo en cuenta que el nivel de atención del gestor es el de orientar y brindar la atención básica, tener interés en la gestión relacionada con la atención al ciudadano, poseer altas calidades personales y profesionales que les permitan ejercer tan importantes funciones. Capacidad de gestión y liderazgo, transparencia, amabilidad, iniciativa, manejo de la Información, toma de decisiones, trabajo en equipo y colaboración.

Dominio de la normatividad relativa a las actuaciones del ciudadano presentadas ante el Ejército Nacional

Conocimientos y dominio en el aplicativo de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias de la Oficina de Atención al Ciudadano.

Conocimiento de la Institución y de la estructura organizacional de la correspondiente Unidad.

Proyección en la Institución.

Con un mínimo tres años de antigüedad en el escalafón, preferiblemente profesional y/o tener estudios en Derecho o haber desarrollado cursos, diplomados, relacionados con la atención al ciudadano, Derechos Humanos, que no tengan investigaciones penales, ni antecedentes penales y/o disciplinarios.

3.2. ACTIVIDADES DEL GESTOR

Elaborar y mantener actualizado un organigrama de la estructura organizacional de los Principales trámites que se surten en cada una de las dependencias de la Unidad, con la identificación de la autoridad administrativa a quien le corresponde resolver con el fin de facilitar el correcto direccionamiento de las actuaciones.

Recepcionar las diferentes solicitudes o actuaciones de la ciudadanía ante la Unidad, por los siguientes canales de comunicación: atención personalizada, línea directa, página web Ejército Nacional, correo Institucional, chat Institucional, línea gratuita, fax e incluirlos en el aplicativo de atención al ciudadano, y darle el trámite correspondiente informando al respectivo Jefe.

Levantar las acciones correctivas por cada una de las quejas y reclamos recibidas en la Unidad, dentro de las 48 horas siguientes a las recibidas y remitirlas a la oficina de control interno de su guarnición, quienes efectúan el respectivo seguimiento de la acción de mejora propuesta.

Dar cumplimiento a la Resolución No. 5861 del 21 de diciembre de 2007; del Ministerio de Defensa Nacional, por la cual se reglamenta la tramitación interna del derecho de petición en el Ministerio de Defensa Nacional, Comando General, Fuerzas Militares y Policía Nacional y se dictan otras disposiciones, se debe dar estricto cumplimiento en especial a lo siguiente:

Artículo 11 "dentro de las 24 horas siguientes, hará el reparto al funcionario competente para resolver, decidir o contestar; este a su vez deberá atender la petición dentro de los precisos términos señalados en la ley, por consiguiente se debe verificar diariamente el aplicativo de

PQRS y así evitar requerimientos e informes por no dar cumplimiento a lo dispuesto en la citada Resolución o en su defecto investigaciones por no dar cumplimiento a la normatividad.

Parágrafo 3, En caso que en la dependencia a la cual se le ha radicado la petición no sea competente para su resolución, no podrá devolverlo a la dependencia de origen, ni negarse a recibir el documento, sin perjuicio que en forma inmediata, proceda a dar traslado del mismo a la autoridad competente informando de dicho trámite al peticionario. Artículo 12 Parágrafo 3, Se podrán recibir sugerencias a través de los diferentes buzones físicos o por el aplicativo PQRS dispuestos, las cuales serán analizadas por las Oficinas de Atención al Ciudadano de las Unidades y tramitadas a las dependencias competentes, para que estas analicen la viabilidad de implementar las mismas.

Consolidar y elaborar el informe de gestión en atención al ciudadano, con los resultados obtenidos del aplicativo de PQRS, de acuerdo al procedimiento de informe del proceso de gestión social del ciudadano, remitirlo al gestor superior de su unidad, con el fin que este lo consolide y lo remita a la Jefatura correspondiente, la cual a su vez consolidara y tramitara a la Oficina de Atención al Ciudadano Ejército Nacional, en forma trimestral dentro de los cinco primeros días de cada mes, enfatizando sobre las recomendaciones y las observaciones por mejorar.

Elaborar, ejecutar, y evaluar los planes de mejoramiento pertinentes para solucionar las falencias y problemas evidenciados en los informes de gestión en atención, remitiéndolos a la oficina de control interno de su Unidad, quienes realizan el seguimiento, control y evaluación al cumplimiento de las acciones correctivas propuestas por su Unidad, con copia a la Oficina de Atención al Ciudadano del Ejército Nacional.

Realizar el correspondiente seguimiento y control a las actuaciones solicitudes o requerimientos presentados por la ciudadanía controlando las dependencias responsables de dar la respuesta de los posibles vencimientos de términos, igualmente verificar que la respuesta sea incluida en el aplicativo PQRS antes de cerrarla.

Tener en cuenta que el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo, ley 1437 de 2011, Artículo 31, precisa que la falta de atención a las peticiones, a los términos para resolver, la contravención a las prohibiciones y el desconocimiento de los derechos de las personas, constituirán falta gravísima para el servidor público y darán lugar a las sanciones correspondientes de acuerdo con la ley disciplinaria.

Guardar y mantener absoluta reserva frente a los temas, asuntos acciones y documentos tratados y conocidos dentro del proceso de atención al ciudadano.

Presentar en forma oportuna los requerimientos logísticos necesarios para el cumplimiento de la labor.

Realizar la encuesta en forma verbal y/o escrita con el fin de medir la percepción del ciudadano frente a la atención prestada por parte del Ejército Nacional.

Actualizar los registros y estadísticas de atención al ciudadano.

Cuando se produce el traslado del funcionario gestor deberá entregar el cargo mediante acta de entrega donde conste la respectiva inducción para el correcto manejo del aplicativo PQRS; así como el estado en que se encuentran las actuaciones o solicitudes recibidas (PQRS) ante su Unidad, de igual forma informar a la Oficina de Atención al Ciudadano del Ejército

Nacional con el fin de actualizar los datos del funcionario que asume la responsabilidad de este sistema.

Grafico 2

Propuesta Manual de Funciones y de Competencias laborales Gestor OAC

I. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Unidad – Dependencia	: ATENCIÓN Y ORIENTACIÓN AL CIUDADANO
Grado militar	: DE CABO 3 A SARGENTO PRIMERO
Denominación del cargo	: GESTOR ORIENTADOR ATENCIÓN Y ORIENTACIÓN AL CIUDADANO
Cargo del cual depende	: AYUDANTE GENERAL COMANDO DEL EJÉRCITO
Proceso en el que participa	: MACROPROCESO DE APOYO Y SOPORTE ADMINISTRATIVO PROCESO: GESTIÓN ATENCIÓN CIUDADANA
2. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL CARGO	
RECEPCIONA, ANALIZA, CLASIFICA, EVALUA Y DIRECCIONA LAS PETICIONES, QUEJAS, RECLAMOS, SUGERENCIAS, CONSULTAS, FELICITACIONES, ETC., Y EFECTUA EL CIERRE RESPECTIVO DEPENDIENDO LA SITUACION. REALIZA SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LOS PQR Y DERECHOS PETICIÓN REMITIDOS AL COMANDO DEL EJERCITO; LO ANTERIOR CON EL FIN DE GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS ORDENES DEL REGLAMENTO INTERNO QUE EMITE EL COMANDO SUPERIOR.	
3. FUNCIONES ESENCIALES	
1. APLICAR Y GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS LINEAMIENTOS DE POLÍTICAS, PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE ATENCIÓN Y ORIENTACIÓN AL CIUDADANO EN LO COMPETENTE A SUS HOMOLOGOS EN LAS JEFATURAS, DIRECCIONES, UNIDADES OPERATIVAS MAYORES Y MENORES. 2. SUPERVISAR Y VIGILAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS TERMINOS DE LEY EN CADA UNA DE LAS RESPUESTAS DADAS A LAS SOLICITUDES. 3. INTERPRETAR Y ANALIZAR CADA UNA DE LAS SOLICITUDES OTORGANDO EL DIRECCIONAMIENTO Y/O RESPUESTA CLARA, OPORTUNA Y SATISFACTORIA A LAS NECESIDADES DEL CIUDADANO. 4. APLICAR LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN LOS CUALES SE HA REALIZADO LA DIFUSIÓN Y PROMOCIÓN DE LA OFICINA PARA EL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO. 5. PREPARA LAS CAPACITACIONES QUE SE DEBEN REALIZAR A CADA UNO DE LOS GESTORES EN LAS FECHAS INDICADAS. 6. ORGANIZAR Y MANTENER EL ARCHIVO DE LA DEPENDENCIA ASIGNADA SEGÚN LO ESTABLECIDO EN LA NORMATIVIDAD VIGENTE. 8. LAS DEMÁS FUNCIONES ADICIONALES QUE LE SEAN ASIGNADAS POR EL JEFE DE LA OFICINA	
4. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
CONOCIMIENTOS EN EL MANEJO DEL APLICATIVO CONOCIMIENTOS EN HERRAMIENTAS OFIMÁTICAS CONOCIMIENTO EN SERVICIO AL CLIENTE CONOCIMIENTO EN GESTIÓN DE CALIDAD CONOCIMIENTOS EN CULTURA INSTITUCIONAL (PRINCIPIOS, VALORES, ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DEL EJC	
5. CRITERIOS DE DESEMPEÑO	6. EVIDENCIAS
LOS LINEAMIENTOS, POLÍTICAS, PLANES, PROGRAMAS SE APLICAN Y GARANTIZA EL CUMPLIMIENTO EN LOS PROYECTOS DE ATENCIÓN AL CIUDADANO EN LO COMPETENTE A SUS HOMOLOGOS EN LAS JEFATURAS, DIRECCIONES, UNIDADES OPERATIVAS MAYORES Y MENORES.	SOPORTE EN EL APLICATIVO (LINK ATENCIÓN AL CIUDADANO)

LOS TERMINOS DE LEY ESTABLECIDOS DE ACUERDO A LA NORMATIVIDAD SE DEBEN CUMPLIR SIN DISCRIMINAR EL MEDIO DE RECEPCION		NORMATIVIDAD Y LINK DE ATENCIÓN AL CIUDADANO													
LAS SOLICITUDES RECEPCIONADAS DEBE CUMPLIR CON LOS PARAMETROS DE OPORTUNIDAD Y SATISFACCION AL CIUDADANO		SOPORTE EN EL APLICATIVO (LINK ATENCIÓN AL CIUDADANO) REGISTRO DOCUMENTAL													
LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN PARA REALIZAR DIFUSIÓN Y PROMOCIÓN SE EMPLEAN EN EL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO		CAMPAÑAS PUBLICITARIAS													
LAS CAPACITACIONES REALIZADAS A SUS HOMOLOGOS SON PREPARADAS		ACADEMIAS Y CAPACITACIONES													
II. PERFIL REQUERIDO PARA EL CARGO															
1. ESTUDIOS															
TÍTULO TÉCNOLOGO EN CIENCIAS MILITARES															
2. FORMACIÓN															
CURSOS DE HERRAMIENTAS DE OFIMATICA CAPACITACION EN ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE CONOCIMIENTOS EN SGC															
3. EXPERIENCIA															
SEIS (06) MESES DE EXPERIENCIA RELACIONADA CON EL CARGO															
4. HABILIDADES															
Técnicas: 4 , 5 Interpersonales: 1, 2, 3, 4 y 5 Conceptuales: 1, 2, 3, 4 y 5		Intelectuales: 1, 2, 3, 4 y 5 Físicas: N/A De comunicación: 1, 2, 3, 4 y 5													
5. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES															
Organizacionales	Niveles	Directivas	Niveles	De Gestión	Niveles										
	1	2	3	4	1	2	3	4							
1	Compromiso institucional		X			1	Liderazgo	X			1	Análisis numérico	X		
2	Comunicación efectiva		X			2	Conducción de grupos	X			2	Construcción de relaciones		X	
3	Desarrollo personal		X			3	Desarrollo de personas	X			3	Manejo de información			
4	Adaptabilidad		X			4	Planeación y control	X			4	Dirección de proyectos	X		
5	Orientación al servicio		X			5	Solución de problemas	X			5	Negociación			X
6	Búsqueda de resultados		X			6	Administración de recursos	X			6	Administración del tiempo			X
7	Trabajo en equipo		X			7					7	Iniciativa	X		
						8					8	Autocontrol		X	
						9					9	Innovación		X	
						10					10	Pensamiento estratégico		X	
						11					11	Pensamiento analítico		X	
						12					12	Búsqueda de información		X	
						13					13	Flexibilidad		X	
						14					14	Tolerancia a la presión		X	

4. PROGRAMA DE CAPACITACION GESTORES

4.1. OBJETIVO Y ALCANCE

Finalidad

Impartir Políticas y lineamientos institucionales para la integración del Sistema de Atención y Orientación de la ciudadanía contribuyendo en el desarrollo de habilidades y destrezas en el personal de coordinadores y gestores destinados a prestar los servicios en las Oficinas de Atención al Ciudadano del Ejército Nacional, a través del Programa de Capacitación de Gestores en “Atención al Ciudadano y Calidad en el Servicio”.

4.2. INFORMACIÓN

Antecedentes

Las políticas del Gobierno Nacional respecto a la democratización del Estado, la atención al ciudadano, el fortalecimiento de la participación ciudadana y comunitaria, el mejoramiento continuo del servicio y la lucha contra la corrupción, conllevó al Ejército Nacional a crear las Oficinas de Atención al Ciudadano, las cuales tienen como objeto canalizar la orientación e información a los ciudadanos, abordar la solución de quejas, reclamos y sugerencias y promocionar la participación ciudadana en la gestión institucional.

Al evaluar el sistema de peticiones, quejas y reclamos, se encuentra que algunas Unidades del Ejército Nacional no cuentan con medios que faciliten al ciudadano poner en conocimiento de la Institución comportamientos que afectan el servicio, circunstancias estas que inciden de manera negativa en la percepción de la imagen institucional de los ciudadanos e induce al quejoso a colocar su inconformidad en entidades estatales diferentes a la Armada

Nacional. Diagnósticos realizados anteriormente, permitieron observar debilidades en el trámite, seguimiento y gestión de las peticiones, quejas reclamos recepcionados en las diferentes dependencias, aspecto que revierte finalmente en la insatisfacción de los ciudadanos al no obtener respuestas oportunas, claras y con la debida calidad.

Con el objeto de hacer frente al panorama descrito, además de modificar paradigmas, comportamientos y hábitos laborales inadecuados para ajustarlos a la nueva perspectiva de eficiencia y eficacia en el servicio de atención y orientación a los ciudadanos, la Oficina de Atención al Ciudadano y quienes hagan sus veces en las demás Unidades, se consolidan como instancia del Ejército Nacional con la finalidad de generar tareas integrales, efectivas y oportunas respecto a la información y orientación al ciudadano, a la gestión resolutive en la atención de peticiones, quejas, reclamos, consultas y sugerencias y a la promoción de la participación ciudadana con la Institución.

4.3. EJECUCIÓN

4.3.1. Misión General

El Ejército Nacional, a través de la Oficina de Atención al Ciudadano, desarrolla el Plan de Capacitación de Gestores de Atención al Ciudadano y Calidad en el Servicio, el cual se llevará a cabo en el Circulo de Suboficiales de las FF.MM: sede los Trupillos, todos los años en el mes de Agosto, con el fin de capacitar al personal de coordinadores y gestores destinados a prestar los servicios en las Oficinas de Atención al Ciudadano y de quienes cumplen con estas funciones en las unidades a nivel nacional.

4.3.2. Misiones Particulares

4.3.2.1. Segundo Comandante del Ejercito Nacional

Supervisa el cumplimiento del Programa de Capacitación de Gestores

4.3.2.2. Jefe de Telemática

A través de la Dirección de Telemática – División de Informática: Responde por la conectividad a internet durante la realización del seminario taller, utilizando la red existente.

4.3.2.3. Jefe de Planeación

A través de la Dirección de Sistemas Integrales de Gestión, autoriza la participación de un señor Oficial como conferencista del seminario taller, para que dicte la cátedra del sistema de gestión de calidad, Gestor de Calidad, proceso de Administración de recursos físicos y financieros y administración del talento humano.

4.3.2.4. Jefes de Jefatura, Comandantes de Fuerza, Bases Navales, Brigadas y Batallones.

Disponen la asistencia al Programa del personal de Gestores que tienen la responsabilidad directa del manejo del aplicativo “PQR” de Atención al Ciudadano en todas las Unidades del Ejército Nacional.

4.3.2.5. Jefe de Formación Instrucción y Educación

Dispone, por el rubro correspondiente, el costo de la participación del personal de Oferentes que se presenten para el apoyo en la capacitación.

4.3.2.6. Jefe de Operaciones Logísticas

A través de la Dirección de Servicios Generales, apoya con el transporte del personal desde el CAN hasta el Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares, para los asistentes al Programa.

4.3.2.7. Jefe de Desarrollo Humano

A través de la Oficina de Atención al Ciudadano:

- a) Responde por el desarrollo del programa, de acuerdo a la temática y cronograma establecido.
- b) Gestiona y coordina el lugar donde se realizará el evento, previendo los elementos necesarios para el cumplimiento de la Presente directiva en coordinación con la Dirección de Bienestar.
- c) Coordina el suministro de los refrigerios y almuerzos necesarios a brindarse al personal asistente al seminario taller.
- d) Ordena la participación de un asesor jurídico, como conferencista del seminario taller, quien estará a cargo de la parte normativa.

4.4. COORDINACIÓN

A. El Señor Capitán, Jefe de la Oficina de Atención al Ciudadano, coordinará con las Jefaturas involucradas, todos los aspectos administrativos y logísticos para el desarrollo del programa.

B. Todas las Unidades coordinarán con las dependencias correspondientes para que los funcionarios que se desempeñan como Gestores del aplicativo “PQR” asistan al programa anualmente.

C. Los facilitadores responsables del desarrollo del seminario taller deben generar parámetros que sensibilicen a los asistentes sobre la importancia Institucional de abrir canales de

participación ciudadana y comunitaria donde el ciudadano sienta confianza de la Institución y de sus hombres solicitando información, participando de la gestión institucional de acuerdo a los lineamientos y presentando sugerencias, quejas y reclamos, entre otros.

D. Los pasajes y viáticos del personal comprometido serán con cargo al presupuesto de cada unidad.

E. Por ningún motivo se autoriza el reemplazo del personal de gestores titulares en cada una de las oficinas de Atención al Ciudadano.

Mejoramiento del desempeño de la oficina de atención del Ejército Nacional

F.

CRONOGRAMA ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN Y REVISTA ATENCIÓN Y ORIENTACIÓN AL CIUDADANO

PRIMER TRIMESTRE												
29 DE FEBRERO A 02 DE MARZO	CAPACITACIÓN								TEMAS	HORARIO	ENTREGA	
	DIV01	DIV02	DIV03	DIV04	DIV05	DIV06	DIV07	DIV08	DIAVA	NORMATIVIDAD	8 A.M.	DOCUMENTACION
										APLICATIVO	A	
										CALIDAD	3 P.M.	CD
MARZO 12 AL 14	CAPACITACIÓN								TEMAS	HORARIO	ENTREGA	
	CEMIL	CENAE	ESMIC	EMSUB	ESPRO	BRACNA	BRING	NORMATIVIDAD	8 A.M.	DOCUMENTACION		
								APLICATIVO	A			
								CALIDAD	3 P.M.	CD		
MARZO 29 AL 31	CAPACITACIÓN								TEMAS	HORARIO	ENTREGA	
	JEDEH	JELOG	JEFAM	JEDOC	JEREC	JEING	NORMATIVIDAD	8 A.M.	DOCUMENTACION			
							APLICATIVO	A				
							CALIDAD	1 P.M.	CD			
SEGUNDO TRIMESTRE												
ABRIL 16 AL 20	CAPACITACIÓN Y REVISTA								TEMAS	HORARIO	ENTREGA	
	DIV03	BR03	BR08	BR23	BR29	NORMATIVIDAD	8 A.M.	DOCUMENTACION				
						APLICATIVO	A					
						CALIDAD						
					REVISTA	4 P.M.						
MAYO 14 AL 18	CAPACITACIÓN Y REVISTA								TEMAS	HORARIO	ENTREGA	
	DIV02	BR05	BR30	NORMATIVIDAD	8 A.M.	DOCUMENTACION						
				APLICATIVO	A							
				CALIDAD								
			REVISTA	4 P.M.								
JUNIO 25 AL 29	CAPACITACIÓN Y REVISTA								TEMAS	HORARIO	ENTREGA	
	DIV01	BR02	BR10	NORMATIVIDAD	8 A.M.	DOCUMENTACION						
				APLICATIVO	A							
				CALIDAD								
			REVISTA	4 P.M.								
TERCER TRIMESTRE												
JULIO 9 AL 13	CAPACITACIÓN Y REVISTA								TEMAS	HORARIO	ENTREGA	
	DIV04	BR07	BR22	BR31	NORMATIVIDAD	8 A.M.	DOCUMENTACION					
					APLICATIVO	A						
					CALIDAD							
			REVISTA	4 P.M.								
AGOSTO 13 AL 17	CAPACITACIÓN Y REVISTA								TEMAS	HORARIO	ENTREGA	
	DIV05	BR01	BR06	BR09	BR13	NORMATIVIDAD	8 A.M.	DOCUMENTACION				
						APLICATIVO	A					
						CALIDAD						
			REVISTA	4 P.M.								
SEPTIEMB 24 AL 29	CAPACITACIÓN Y REVISTA								TEMAS	HORARIO	ENTREGA	
	DIV6	BR12	BR26	BR27	NORMATIVIDAD	8 A.M.	DOCUMENTACION					
					APLICATIVO	A						
					CALIDAD							
			REVISTA	4 P.M.								
CUARTO TRIMESTRE												
OCTUBRE 8 AL 12	CAPACITACIÓN Y REVISTA								TEMAS	HORARIO	ENTREGA	
	DIV07	BR04	BR11	BR14	BR15	BR17	NORMATIVIDAD	8 A.M.	DOCUMENTACION			
							APLICATIVO	A				
							CALIDAD					
			REVISTA	4 P.M.								
NOVIEMB 19 AL 23	CAPACITACIÓN Y REVISTA								TEMAS	HORARIO	ENTREGA	
	DIV08	BR16	BR18	BR28	NORMATIVIDAD	8 A.M.	DOCUMENTACION					
					APLICATIVO	A						
					CALIDAD							
			REVISTA	4 P.M.								
DICIEMB 3 AL 6	CAPACITACIÓN Y REVISTA								TEMAS	HORARIO	ENTREGA	
	DIAVA	BRACNA	BRACOM	BRING	NORMATIVIDAD	8 A.M.	DOCUMENTACION					
					APLICATIVO	A						
					CALIDAD							
			REVISTA	4 P.M.								

TEMARIO DEL SEMINARIO

No.	TEMAS DE LA CONFERENCIA
1	Métodos de seguimiento para satisfacción del cliente (Interno Externo)
2	Necesidades y expectativas del cliente interno y externo (ciudadano y compañeros).
3	Estrategias para brindar un excelente servicio al cliente
4	Modelo para la Medida de la Calidad del Servicio
5	Propósito y Objetivos del Mejoramiento Continuo
6	Cómo medir la Satisfacción del Cliente
7	Planificación y Desarrollo de Normas de calidad en el servicio
8	La excelencia en el servicio al cliente (ciudadano)
9	Fomentar la cultura del servicio por medios electrónicos
10	Como fomentar mecanismo que permitan un monitoreo permanente sobre el uso, calidad y nivel de satisfacción alcanzado por los usuarios de los trámites

5. CONCLUSIONES

1. La elaboración de este ejercicio nos permitió conocer y reconocer los factores internos y externos que están afectando positiva o negativamente el funcionamiento de la OAC.
2. Se establecieron estrategias que intentan impactar las variables encontradas, buscando con ello trazar acciones, objetivos y tareas; con determinación de tiempos, personal, recursos, etc.
3. Se pueden proyectar acciones en coordinación con las diferentes líneas que hacen parte del proceso; en la seguridad de incrementar la capacidad productiva de la OAC y ampliar la cobertura de servicio de las PQR de las Unidades del Ejército.
4. Es imprescindible emprender campañas de publicidad de la OAC, pues de su ausencia se originan varios factores de desconocimiento y conceptos equivocados de la oficina.
5. Se requiere un trabajo mancomunado y coordinado para alcanzar los objetivos propuestos, entre las diferentes líneas que componen el proceso. Entre las que tenemos Ayudantía General, Gestión Administrativa, Organización, Educación y Doctrina, Talento Humano, Infraestructura y Tecnología.
6. Se determina que la Sección OAC del Ejército se constituye en una herramienta eficaz para tener una evaluación y percepción de nuestra institución ante la opinión ciudadanía y nuestros integrantes de la Fuerza mediante el resultado de los informes gerenciales que se hacen mes a mes y el resultado de las encuestas que es permanente.
7. La gestión del talento humano es un elemento fundamental para la proyección de una Sección mucho más efectiva; más aún si tenemos en cuenta que podemos utilizar miembros de nuestra institución no aptos para el servicio que puedan tener una capacitación y darles un perfil

profesional, dándole mayor importancia a la OAC y mejorar nuestra gestión en resolución de peticiones y evitar acciones legales en contra de la Fuerza e integrantes de la misma.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Disposición número 0011 del 4 de Noviembre de 2008.

Fuerzas Militares de Colombia, Ejército Nacional. Directiva Transitoria No. 0172. *Creación y activación de la oficina de atención y orientación al ciudadano, orgánica de la ayudantía general del comando del ejército nacional*. Junio 16 de 2008.

Godet, M. (2001). *Creating Futures*. Paris: Económica.

Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción*. Barcelona: Alfaomega.

Godet, M., & Bourse, F. (2004). Software MICMAC, MACTOR y SMIC. www.3ie.org/lipsor, *Sexta*. París, Francia: Lipsor.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy*. Essex: Prentice Hall.

Ministerio de Defensa Nacional, República de Colombia. Directiva Ministerial No. 31800-MDSGAOC-577. *Coordinación y articulación de la atención y servicio al ciudadano en el sector defensa*. Julio 25 de 2006

Mojica, F. J. (2005). *La construcción de futuro*. Bogotá: Universidad Externado.

Trujillo Cabezas, R. (2008). *El campo de los estudios de futuro*. Bogotá: Universidad Externado.

REFERENCIAS CIBERGRÁFICAS

<http://www.armada.mil.co>

<http://www.dnp.gov.co>

<http://www.ejercito.mil.co>

<http://www.mindefensa.gov.co>

<http://www.servicioalciudadano.gov.co>

ANEXOS

Anexo 1. DECRETO 2623 DE 2009

DECRETO 2623 DE 2009 (julio 13)

Diario Oficial No. 47.409 de 13 de julio de 2009

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN

Por el cual se crea el Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano.

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, en uso de sus facultades constitucionales y legales, en especial de las conferidas en los artículos 43 y 45 de la Ley 489 de 1998, CONSIDERANDO:

Que la Constitución Política en sus artículos 2o, 123, 209 y 270 señala que la finalidad de la función pública es el servicio de la comunidad y que uno de los fines del Estado es garantizar la efectividad de los derechos y deberes de los ciudadanos y facilitar la participación ciudadana en los asuntos públicos, lo que entre otros, se debe materializar para el ciudadano en tener la posibilidad de acceder a la información y servicios que le permitirán ejercer estas potestades dentro del Estado Social de Derecho.

Que las Leyes, 87 de 1993, 489 de 1998, 872 de 2003 y 962 de 2005 respectivamente, crearon los Sistemas de Control Interno, Desarrollo Administrativo, Gestión de Calidad y la política de racionalización de trámites, como instrumentos de fortalecimiento de la capacidad de gestión y respuesta de la Administración Pública a través de un conjunto de políticas y estrategias formuladas por el Departamento Administrativo de la Función Pública y adoptadas por el Gobierno Nacional.

Que los esfuerzos iniciados con la organización de dichos sistemas son complementarios con lo dispuesto en el acápite 6 del Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 que señala como uno de sus objetivos la consolidación de una política activa de servicio al ciudadano y la generación de estrategias tendientes a modificar las percepciones ciudadanas sobre la Administración referidas entre otras a la falta de continuidad, ineffecticia e ineficiencia.

Que para la consecución de dichos fines en el Plan Nacional de Desarrollo se determina la necesidad de diseñar y poner en marcha un Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano encargado de establecer, con la colaboración de las entidades competentes en cada materia, lineamientos para el mejoramiento de los canales de atención al ciudadano, modelos de gestión para las dependencias encargadas de servicio y planes de capacitación específicos para los servidores públicos destinados a labores de atención al ciudadano, entre otros.

DECRETA:

ARTÍCULO 1o. *SISTEMA NACIONAL DE SERVICIO AL CIUDADANO*. Créase el Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano –SNSC– como instancia coordinadora para la Administración Pública del Orden Nacional de las políticas, estrategias, programas, metodologías, mecanismos y actividades encaminados a fortalecer la Administración al servicio del ciudadano.

ARTÍCULO 2o. *ARTICULACIÓN CON OTROS SISTEMAS*. El Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano se complementa y articula con los Sistemas de Control Interno, Desarrollo Administrativo, de Gestión de Calidad y con la política de racionalización de trámites establecidos en las Leyes 87 de 1993, 489 de 1998, 872 de 2003 y 962 de 2005, respectivamente.

ARTÍCULO 3o. *DEFINICIÓN*. El Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano es el conjunto de políticas, orientaciones, normas, actividades, recursos, programas, organismos, herramientas y entidades públicas y privadas que cumplen funciones públicas, encaminados a la generación de estrategias tendientes a incrementar la confianza en el Estado y a mejorar la relación cotidiana entre el ciudadano y la Administración Pública.

ARTÍCULO 4o. *ALCANCE*. El Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano se constituye como instancia de coordinación de la calidad y la excelencia en el servicio al ciudadano en la Administración Pública del Orden Nacional.

ARTÍCULO 5o. *OBJETIVOS*. El Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano tendrá los siguientes objetivos:

- a) Fomentar el fortalecimiento institucional de las entidades y dependencias encargadas del servicio al ciudadano, mediante la expedición de lineamientos y políticas de mejoramiento y la generación de herramientas de asistencia técnica para aumentar la calidad del servicio que prestan.
- b) Fortalecer los canales de atención al ciudadano en las entidades públicas.

ARTÍCULO 6o. *ORGANOS DE DIRECCIÓN, PROGRAMACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN*. El Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano será presidido por el Presidente de la República, la programación y coordinación corresponderán a la Comisión Intersectorial a que hace referencia el presente decreto, la ejecución estará a cargo de las entidades de la Administración Pública del Orden Nacional y la evaluación y seguimiento corresponderán al Departamento Nacional de Planeación en coordinación con el Departamento Administrativo de la Función Pública en lo de su competencia.

ARTÍCULO 7o. *FUNCIONES*. Para el logro de los objetivos señalados, el Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano tendrá las siguientes funciones:

- a) Coordinar la implementación de la política pública de servicio al ciudadano en la Administración Pública del Orden Nacional, de común acuerdo con las entidades encargadas de la formulación de la misma.

- b) Coordinar la adopción e implementación de los marcos teóricos, conceptuales y metodológicos establecidos para una adecuada prestación de servicios al ciudadano por parte de las entidades de la Administración Pública del Orden Nacional.
- c) Definir con el Departamento Administrativo de la Función Pública el cuadro funcional del servicio al ciudadano que permita determinar el ingreso, la capacitación y la retribución de los empleados públicos que prestan estos servicios en las entidades en la Administración Pública del Orden Nacional.
- d) Apoyar al Grupo de Racionalización y Automatización de Trámites GRAT creado por el Decreto 4669 de 2005 en la definición de estrategias para la implementación de la política de racionalización de trámites en la Administración Pública del Orden Nacional, formuladas por el Departamento Administrativo de la Función Pública.
- e) Establecer los estándares, indicadores y mecanismos de seguimiento para medir la función de servicio al ciudadano en las entidades públicas.
- f) Hacer recomendaciones a los modelos de gestión adoptados por el Departamento Administrativo de la Función Pública cuando a ello haya lugar, para mejorar el servicio al ciudadano.
- g) Coordinar con el Ministerio de Comunicaciones la implementación en las entidades públicas de mecanismos que conduzcan al mejoramiento de canales de atención no presencial al ciudadano, de acuerdo con lo señalado en la estrategia Gobierno en Línea sobre el particular.

ARTÍCULO 8o. *COMISIÓN INTERSECTORIAL DE SERVICIO AL CIUDADANO*. Créase la Comisión Intersectorial de Servicio al Ciudadano, responsable de ejercer la coordinación del Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano.

ARTÍCULO 9o. *INTEGRACIÓN*. La Comisión Intersectorial de Servicio al Ciudadano estará conformada por:

- a) El Ministro de Comunicaciones o su delegado.
- b) El Director del Departamento Nacional de Planeación o su delegado.
- c) El Director del Departamento Administrativo de la Función Pública o su delegado.
- d) El Director del Departamento Administrativo Nacional de Estadística o su delegado.
- e) El Director de la Escuela Superior de Administración Pública –ESAP– o su delegado.

La Comisión Intersectorial de Servicio al Ciudadano podrá invitar a sus reuniones a los servidores públicos o a los representantes del sector privado, cuya presencia se considere necesaria.

PARÁGRAFO 1o. La presidencia de la Comisión Intersectorial será ejercida por el Director del Departamento Nacional de Planeación o su delegado.

PARÁGRAFO 2o. La Comisión Intersectorial tendrá una Secretaría Técnica que estará en cabeza del Departamento Nacional de Planeación, la cual prestará el apoyo requerido para el ejercicio de sus funciones.

ARTÍCULO 10. *FUNCIONES DE LA COMISIÓN INTERSECTORIAL DE SERVICIO AL CIUDADANO.* La Comisión Intersectorial de Servicio al Ciudadano tendrá a su cargo la coordinación y orientación de las políticas y actividades del Sistema Nacional del Servicio al Ciudadano, así como el aseguramiento de la complementariedad y articulación de sus esfuerzos con los Sistemas de Desarrollo Administrativo, de Control Interno, de Gestión de Calidad y la política de racionalización y automatización de trámites establecidos en las Leyes 87 de 1993, 489 de 1998, 872 de 2003 y 962 de 2005, respectivamente.

Del mismo modo, la Comisión tendrá como una de sus funciones, darse su propio reglamento.

ARTÍCULO 11. *FUNCIONES DE LA SECRETARÍA TÉCNICA.* La Secretaría Técnica de la Comisión Intersectorial de Servicio al Ciudadano tendrá las siguientes funciones:

- a) Apoyar administrativamente la preparación y elaboración de los estudios y proyectos que determine la Comisión Intersectorial de Servicio al Ciudadano.
- b) Elaborar las actas y hacer seguimiento a las decisiones y recomendaciones de la Comisión Intersectorial de Servicio al Ciudadano.
- c) Organizar y mantener actualizados los archivos requeridos por la Comisión Intersectorial de Servicio al Ciudadano y relacionados con los asuntos objeto de sus funciones.
- d) Divulgar entre los organismos y entidades estatales las orientaciones, políticas, directrices y demás pronunciamientos de la Comisión Intersectorial en relación con el servicio al ciudadano.
- e) Las demás que correspondan a su naturaleza y las que le sean asignadas por la Comisión Intersectorial de Servicio al Ciudadano.

ARTÍCULO 12. *SEGUIMIENTO A LAS LABORES DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CIUDADANO.* Las entidades de la Administración Pública del Orden Nacional deberán adoptar los indicadores, elementos de medición, seguimiento, evaluación y control relacionados con la calidad y eficiencia del servicio al ciudadano establecidos por la Comisión Intersectorial de Servicio al Ciudadano.

ARTÍCULO 13. *VIGENCIA.* El presente Decreto rige a partir de la fecha de su publicación en el *Diario Oficial*.

Publíquese y cúmplase.

Dado en Bogotá, D. C., a 13 de julio de 2009.

ÁLVARO URIBE VÉLEZ

La Ministra de Comunicaciones,

MARÍA DEL ROSARIO GUERRA.

El Director del Departamento Nacional de Planeación,

ESTEBAN PIEDRAHÍTA URIBE.

La Directora del Departamento Administrativo de la Función Pública,

ELIZABETH RODRÍGUEZ TAYLOR.

El Director del Departamento Administrativo Nacional de Estadística,
HÉCTOR MALDONADO GÓMEZ.

Anexo 2. Oficio No. 15291 MDN-CGFM-CEIGE-DIRCI-29.28

**FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
EJÉRCITO NACIONAL**



INSPECCIÓN GENERAL

No. 15291 MDN-CGFM-CEIGE-DIRCI-29.28

Bogotá, D. C. 07 de Septiembre de 2009

Señores

COMANDANTES DIVISIONES Y BRIGADAS

Asunto: Asignación personal Oficinas de Control Interno DIV - BR

Con el fin de fortalecer la Evaluación y Seguimiento del Sistema de Control Interno en todos los niveles de la Institución y en cumplimiento al Objetivo Estratégico del Ejército No. 2 “**Fortalecer la legitimidad institucional a través de la eficiencia, calidad y transparencia de los procesos, con énfasis en los DDHH, DIH y preservación del medio ambiente**”, se requiere que los Comandantes de División y Brigada asignen con destino a las Oficinas de Control Interno, a los Oficiales y Suboficiales capacitados en Control Interno, que fueron trasladados con las OAP Nos. 1449 del 26-AGO-09 y 1496 del 31-AGO-09.

Se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Presentación de los Oficiales y Suboficiales el día **8-SEP-09**, notificación de funciones y **nombramiento por la Orden del Día**.
- Se deben **desempeñar únicamente en la Oficina de Control Interno**, no pueden participar en procesos que deben evaluar, caso en el cual se constituirían en Juez y Parte, quedando impedidos (Ley No. 87/93, Art. 12 Parágrafo).
- Aplicar los **Procesos y Procedimientos** definidos por la Inspección General del Ejército, en el Sistema de Gestión de Calidad: “**Inspección y Auditoría**” y “**Difusión, Asesoría y Acompañamiento**”.

- Cumplir con las **funciones inherentes al cargo** (Anexo Manual de Funciones), las cuales están enmarcadas en las fases de **Asesoría y Acompañamiento, Difusión de la Cultura de Control, Evaluación y Seguimiento, Valoración del Riesgo y Coordinación con los Entes de Control Externo** (Ley 87/93 Art. 12, Decreto No. 1537/01).
- El **liderazgo y respaldo de los Comandantes** es de vital importancia, toda vez que son responsables por el **funcionamiento y fortalecimiento** del Sistema de Control Interno en su nivel, junto con sus **Estados Mayores**, de conformidad con lo establecido en la Ley No. 87/93 **Artículo 6**: El establecimiento y desarrollo del Sistema de Control Interno en los organismos y entidades públicas, será **RESPONSABILIDAD DEL REPRESENTANTE LEGAL O MÁXIMO DIRECTIVO CORRESPONDIENTE**. No obstante la aplicación de los **métodos y procedimientos al igual que la calidad, eficiencia, y eficacia del Control Interno** también será responsabilidad de los **Jefes de cada una de las distintas dependencias** de las entidades y organismos.

Con base en lo anterior los Comandantes y Estados Mayores, responderán por la evaluación que realice la Oficina de Control Interno y la Contraloría General de la República, como quiera que para el señor General Comandante del Ejército, es prioritario el fortalecimiento del Sistema de Control Interno en cumplimiento de la Ley 87/93 y Decreto No. 1599/05, con responsabilidad del Representante Legal.

Durante la presente vigencia, se han inspeccionado ocho (8) Unidades Operativas Menores y sus Unidades Tácticas, encontrando debilidades en el Sistema de Control Interno, razón por la cual, el Comando del Ejército realizó un esfuerzo importante al preparar **24 Oficiales y 127 Suboficiales en el área de Control Interno**, personal que presenta algún tipo de disminución física que le impide participar en Operaciones Militares.

Se requiere informar a esta Inspección, el **estricto cumplimiento de los traslados** y enviar el listado del personal que integra esta Oficina a mas tardar el **23-SEP-09** y al correo electrónico oscarpi@ejercito.mil.co y [Mensajería Electronica DIFUSION CI@ejercito.mil.co](mailto:Mensajería_Electronica_DIFUSION_CI@ejercito.mil.co). La Inspección General del Ejército **realizará seguimiento** al funcionamiento de estas Oficinas.

Cualquier inquietud, duda o sugerencia, se debe consultar a la Inspección General del Ejército, Dirección de Control Interno MK 4248 – 4346 L500 2660028.

Atentamente,

ORIGINAL FIRMADO

Mayor General **CARLOS ARTURO SUAREZ BUSTAMANTE**

Inspector General del Ejército

PD04. Ivonne Parra

REVISÓ: CR. Oscar Pineda

Oficio RADICADO
20101310056871

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
EJÉRCITO NACIONAL



INSPECCIÓN GENERAL



Al contestar, cite este número

Radicado No. **20101310056871**: MDN-CGFM-CE-IGE-DIRCI

Bogotá, D.C., **02 FEB 2010**

Señores

COMANDANTES UNIDADES OPERATIVAS MAYORES - MENORES

Gn.-

Asunto: Funcionarios capacitados en Control Interno

El Comando de la Fuerza ha hecho un esfuerzo en implementar una verdadera cultura de control interno, para ello preparó un personal de oficiales y suboficiales en este campo, enviándolos luego a cada Unidad Operativa Mayor y Menor para desempeñarse en las oficinas de control interno, evento que se materializó con los traslados contemplados en las órdenes administrativas de personal Nos. 1449 y 1496.

En atención al esfuerzo tanto económico como de recurso humano que realizó la Fuerza para efectuar la capacitación a éste personal a fin de facilitar la utilización del control interno como una verdadera herramienta para la toma de decisiones, se ha observado que los cuadros preparados en esta área no se encuentran laborando en control interno, evidenciándose que la orden no se está cumpliendo, por ello se reitera que los oficiales y suboficiales capacitados en control interno deben estar desempeñando los cargos para los cuales fueron instruidos. Esta es una inversión que facilita la gestión de comando y control que no debe desaprovecharse.

Atentamente,


General **OSCAR ENRIQUE GONZÁLEZ PEÑA**
Comandante Ejército Nacional

Elaboró: **TEX QUINTERO**

Revisó: **CR. PINEDA**



2010, AÑO DE LOS HEROES DE LA SEGURIDAD DEMOCRÁTICA

"EFICIENCIA CON TRANSPARENCIA"

Inspección General Ejército-Dirección de Control Interno - Avenida Calle 26 No. 52-00 Edificio Comando Ejército, Conmutador 3150111 - Ext. 4346 Fax 2660028 - www.ejercito.mil.co



Anexo 3. Diagrama del Proceso de OAC



Anexo 4. Cuadro de posiciones de las entidades del sector público en el Servicio de Atención al Ciudadano (Gobierno en Línea).



1	Industria Militar	
2	Armada Nacional	
3	Fuerza Aérea Colombiana	
4	Policía Nacional	
5	Agencia Logística de las Fuerzas Militares	
6	Caja de Retiro de las Fuerzas Militares	
7	Corporación de la Industria Aeronáutica Colombiana	
8	Universidad Militar Nueva Granada	
9	Dirección General Marítima	
10	Comando General de las FFMM	
11	Caja de Sueldos de Retiro de la Policía Nacional	
12	Club Militar	
13	Servicio Aéreo a Territorios Nacionales	
14	Defensa Civil Colombiana	
15	Instituto de Casas Fiscales del Ejército	
16	Ministerio de Defensa	79,8%
17	Fondo Rotatorio de la Policía Nacional	72,5%
18	Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía	71,4%
19	Sociedad Hotel Tequendama	69,2%
20	Dirección General de Sanidad Militar	68,6%
21	Ejército Nacional de Colombia	64,6%
22	Hospital Militar Central	54,0%
23	Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada	53,5%
24	Fondo para la Defensa de la Libertad Personal	